التسيير إستراتيجي للموارد البشرية و التميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

د. سملالي يحضيه
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

لقد فرضت المنافسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة التحول نحو التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية كنظـام فرعـي للتسيير الاستراتيجي يساهم في نجاح الاستراتيجيات التنافسية، خاصة مع التأكيد المتزايد لرواد مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات علـى أن عوامل الأداء التنافسي المتميز ترتبط بالأصول المعنوية غير الملموسة، كالكفاءات، والمعرفة، والجودة.

كما تفرض التحولات التنافسية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفهـا وفـق منظـور استراتيجي ، الذي يمثل أحد أهم أنظمة المسؤولة عن إدماج الموارد البشرية ومساهمتها في إنجاح إستراتيجية المؤسـسة بمـا يـؤدي إلى امتلاكها للميزة التنافسية ، وعليه دف ضمن هذه المداخلة إلى تحليل الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية ، والإطار المفاهيمي و الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، و فرضياته الأساسية، مع تحليل وأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البـشرية بالمؤسـسة الصغيرة والمتوسطة في ظل عالمية السوق.

أولا: الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية[1]:

لقد تحولت وظيفة الموارد البشرية مـن إطارهـا التـسييري إلى دورهـا الاسـتراتيجي، كمـا أصـبحت المـوارد البـشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المؤسـسات. لقـد أصـبحت المـوارد البـشرية أسـاس التنافـسية، ممـا يعطيهـا بعـدا اسـتراتيجيا في قيادة ونجاعة المؤسسات، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسيير إلى دورها الإستراتيجي، تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية[(2)].

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدر الأداء المتميز، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل للمؤسسة إلى سلع وخدمات، ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزام[(3)].

فقد كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أ ا جزء من الوظائف التنفيذية التي تم بتسيير العمليـات اليوميـة الخاصـة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو تسوية الأجور، وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفـة المـوارد البشرية دورا استراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها[4]:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية؛
- تحقيق تكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية؛
- زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية؛
- قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

لقد ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يعرف بأنه ربـط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أ ا شريك استراتيجي سـواء من خلال صياغة الاستراتيجيات أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف أنشطة الموارد البشرية كالاسـتقطاب والاختيـار والتـدريب والتحفيز وتقييم الأداء[(5)].

ثانيا: الإطار المفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

نتناول ضمن هذا الإطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده الفكرية، من حيث عناصره الأساسية، والاعتبارات والأسس الداعية إلى الاهتمام بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا.

1- تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهـة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية.

كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيميـة، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجيا ا التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءا ا[(6)]. ويرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديـدة كثقافـة المؤسسة وتلبية احتياجا ا من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير...الخ.

من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

وتتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي(7):

- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة؛
- دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها؛
- صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية؛
- مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

تفرض المنافسة الجديدة على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ضرورة تحديد استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات التطوير التنظيمي، ذلك أن التسيير الاستراتيجي يرتكز على العلاقة ذات الوجهة الواحدة والتي تنطلق من استراتيجية المؤسسة إلى استراتيجية الموارد البشرية. ذلك أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا للتنافسية التي على أساسها يمكن أن تصاغ الخيارات الاستراتيجية، كما يفترض التحديد المسبق للأهداف الاستراتيجية، وارتباط التنفيذ بالوسائل أن يؤثر في صياغة الاستراتيجية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن يرتكز على[8]:

- عدم اعتبار استراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكييف استراتيجية الموارد البشرية معها؛
- إمكانية تغير الهيكلة والثقافة التنظيمية قبل إعداد الاستراتيجية؛
- أن لا تكون استراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم في إعداد استراتيجية المؤسسة؛

ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات الاقتصادية لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث خلصت الدراسة التي أجرتها مؤسسة "*Towers Perri* " الاستشارية سنة *1992* على عينة مكونة من *(3000)* من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية، إلى أن وظيفة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة، إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولين في الأنشطة الأخرى، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر كل من الإنتاجية والجودة، وتحقيق رضا المستهلك أبرز الأهداف التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، من خلال الربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والاستراتيجية ؛
- إن أكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية تكمن في مدى قدرتها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي؛
- أن يكون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين؛
- يجب على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يكون أكثر استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية؛
- تعد العولمة والتغير في سمات الموارد البشرية أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة؛
- يجب أن يركّز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الجودة واستثمار المعرفة وتنمية الكفاءات.

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل تحديات البيئة التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية، أو المالية، أو التكنولوجية، بل على قدرة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها، ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في الحفاظ وزيادة حصتها السوقية في الصناعة المنتمية لها، كما يرتبط أيضا بفعالية المؤسسة التي تتحدد ضمن قدرة إشباع احتياجات العملاء، بحيث يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك القدرة من خلال(9):

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، والتطوير، والتي تتصف بالأداء الجيد؛
- تدريب العاملين على تكنولوجية الأداء الإنتاجي والفني؛
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

2- الإطار الفكري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات دعامة حقيقية تستند عليها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، إذ أصبح العاملون أداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهم مصدر الإبداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المادية. إن اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالاستثمار البشري.

كما أن اهتمام ذلك التسيير بتنمية الموارد البشرية مرده التأكيد على مجمل الطاقات والقدرات الذهنية الكامنة فيها وغير المستغلة، كما تعد تلك التنمية من المنظور التسييري الحديث أداة لتحويل ما تملكه المؤسسات من موارد إلى قدرات تنافسية بفضل التخطيط،

والإعداد، والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية(*GSRH*)*، والتي أكدت الدراسات الحديثة على أن استثمار واستغلال تلك الموارد البشرية يعد مصدرا لخلق القيمة وتحسين القدرة التنافسية بسبب(10):

- التحولات التنافسية الشديدة التي فرضت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورة استغلال مواردها الداخلية خاصة غير الملموسة ذات الصلة بالرأس المال الفكري والمعرفي؛
- الاتجاه المتزايد لتقديم قيمة تحقق الإشباع والولاء الدائم للمستهلكين والتميز عن ما يقدمه المنافسون؛
- كون المورد البشري أصبح المصدر الأساسي لتكوين القدرات التنافسية، فهو الذي يحسن عمليات التخطيط الاستراتيجي والإبداع الفكري.

إن من أهم ما أحدثته التغيرات والتحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري، هو الاهتمام والعناية بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا بناءا على الأسس التالية(11):

- كون المورد البشري طاقة ذهنية، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعلومات، والاقتراحات، و الابتكارات وعنصرا فاعلا وقادرا على المشاركة الإيجابية؛
- رغبة المورد البشري في تحمل المسؤولية وعدم اقتناعه بالأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة من الإدارة العليا، بل هو يبحث عن المبادرة والسعي للتطوير والإنجاز؛
- إن الاختيار والتدريب الجيد للمورد البشري ووضعه في المكان المناسب حسب مهاراته ورغباته يعد ضمانا للأداء الجيد و العالي دون الرقابة المباشرة؛
- يرتفع أداء العنصر البشري إذا عمل ضمن فريق جماعي تتوزع فيه مسئوليات العمل.

ولقد تكاملت المفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية بحيث تناولت قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل، يعكس الإسهامات والإضافات الإيجابية للتيارات الفكرية مستمدة من نموذج التسيير الحديث المواكب للتغيرات التنافسية العالمية الجديدة.

إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري- واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية.

وتبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة جوانب أساسية هي(12):

- يعد نظاما متكاملا ومترابطا يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها؛
- تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلاءم والأهداف الاستراتيجية؛
- يعتمد نجاحه في الوصول إلى أهدافه على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وعلى إدراك خصائص الموارد البشرية المتاحة؛
- يتوقف نجاحه على مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية، التسويق، والإنتاج، والتمويل ...الخ.

ومن هنا فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتطلب مايلي:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها ومهاراتها قياسا مع متطلبات الأداء؛
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف(مهارات، قدرات، اتجاهات..الخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما؛
- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي؛
- التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري؛
- توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

ثالثا: أهمية ومتطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفّر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، " لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسيرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الاستراتيجي، ويعتمد نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية"(13).

وتتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛

- شعور الأفراد بقلة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهارا م وتحسين أدائهم؛
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات المعلومات؛
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدرا م بشكل كامل و فعال؛
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة؛
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم؛

كما تتوقف قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية، على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي:

- أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الاستراتيجية والتشغيلية؛
- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي؛
- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية؛
- تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، والتدريب، والتجهيز...الخ) وتدعيم بعضها**؛**

كما يتطلب تطبيق المفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل، من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل، مع محاولة تفجير قدرات العاملين، وتحسين مهارا م تحقيقا للأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم،كتنمية نظام حوافز يلبي توقعا م واحتياجا م المشروعة؛
- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المؤسسة التنافسية تطوير مهارا م التخطيطية، والتسويقية...الخ، لتحسين قدرا م على التعامل مع الاختلافات الفردية؛
- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

رابعا: فرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

قبل تناول الفرضيات الأساسية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب الإشارة إلى أن تسيير الموارد البشرية شهد تطورا وتسارعا تجاه المنظور الاستراتيجي، منذ السبعينات وحتى التسعينات من القرن *20* وهذا بناءا على ثلاث مجموعات كبرى من الملاحظات[14]:

1- حجم و سرعة التحولات البيئية التنافسية:

لقد حدث تغير عميق وسريع في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي لم تكن بمعزل عن تأثير وظهور ثقافة التغيير التي يمكن للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن ينشرها داخل المؤسسات.

2- ضرورة خلق كفاءات استراتيجية و تنظيمية جديدة:

أدى تعقد البيئة التنافسية وزيادة حالة اللاتأكد الملازمة لها إلى سعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تنويع أساليب تسييرها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق الميزة التنافسية، وضمن هذا الإطار يحاول التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية المساهمة المرنة سواء على مستوى صياغة الأهداف، أو اختيار البدائل الإستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

3- الإبداع في نظم تسيير الموارد البشرية:

بالنظر إلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كتنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وحدوث التجديد وترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاعة المؤسسات خاصة اليابانية ارتبطت إلى حد كبير بمقاربات تختص بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

ويبرز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية، دف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة المولدة للإبداع والمحفزة على الجودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة ذات تغيرات سريعة.

إن تحليل تلك الإشكالية يتطلب تحليل طبيعة وأهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما أن تنوع وكثافة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، يتوقف على طبيعة قرارات وأنشطة الموارد البشرية ذات الصلة بتحسين التنافسية[15]. وأمام تعدد المقاربات فإنه من الضروري القيام بتوطئة وقراءة نقدية للنماذج والفرضيات المفسرة لطبيعة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية، وسوف نتطرق في البداية إلى مرتكزات وفرضيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

فقد تم التطرق في مجال التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى التغيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع الخلاق، والمسؤولية، والاستقلالية، والتعاون والتزام الموارد البشرية، حيث لا يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية(ضمن هذا المنظور) في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط، بل وفي إعادة التموقع الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار للموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية[16]:

- تعد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظاما مفتوحا تتوقف نجاعته على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته و/أو بين النظام وبيئته، مما يتطلب وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة؛
- يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة، وبالتالي النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة؛
- ضرورة إحداث تغيير في أساليب التسيير مما يؤدي إلى تداخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة؛
- يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة التسييرية التي كانت تضمن فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين المستخدم والمستخدم بدل علاقة التصادم؛
- إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم بإستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

لقد حقق النظام الأخير للموارد البشرية من خلال المساهمة المالية، وتحسين الجودة وتطوير برامج المسار الوظيفي قطيعة مع القيم التقليدية للسلطة والمراقبة، كما شكل بذلك مرجعا للعديد من الباحثين المختصين في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

رابعا- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتغيير في ظل عالمية السوق

يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير ، وبناء الجدارة ، وتغيير الثقافة. وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

إن تحقيق كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة. فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء وقادة مؤسسات للموارد البشرية يحسنون التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة، بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي.

إن إدراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية.ففي ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أدائها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد البشرية والكفاءات وتطويرها بما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية، كما تعد وظيفة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تأثرا بتلك التغيرات بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية لضمان تكيف إيجابي 3للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص البيئية التنافسية ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها.

ولقيام وظيفة الموارد البشرية بذلك الدور الهام يجب بالضرورة أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحولات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفعالية تسيير الموارد البشرية والكفاءات على المدى الطويل.

لقد بينت بعض الدراسات أن من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الدولية لزيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية، تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات، وأن السبب الرئيسي الذي يدعو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الهادفة للدخول إلى الأسواق العالمية لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية كونها كانت مصممة لملائمة السوق المحلي(17).

إن أهم تحدي يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل عولمة السوق هو إيجاد وسائل تحرير إبتكارية الكفاءات وكسب كامل التزامهم. وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي قد تواجه نقصا في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم، حتى في البلدان الصناعية المتقدمة.

لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لا شك أنها سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية وبالتالي يجب على تلك المؤسسات العمل على تطوير أنظمة التدريب والتحفيز بهدف جذب الكفاءات عالية الأداء.

كما أدى انضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياتها في سوق عالمي واحد تسوده المنافسة الشديدة. لأجل هذا يتوقف تحقيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية، خاصة في الشركات عالمية النشاط أو ذات التوجه التصديري بالتركيز على:

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات، ومحاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية، بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي؛

- تدريب الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات وحل الصراعات، وبناء فرق العمل الجماعي؛
- التأكد من إدراك الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلد المضيف؛
- اكتساب مهارات اللغات المتعددة، كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولي.

وفي الأخير نخلص إلى أن التحولات العالمية الجديدة أحدثت تأثيرا جذريا في الفكر التسييري، بزيادة الاهتمام بالمورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، الأمر الذي يتطلب ضرورة استثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا استراتيجيا. كما أن الموارد البشرية أصبحت أساس تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة اعتبار الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدرا للأداء التنافسي المتميز.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يمثل الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم من خلاله إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، كذا وضع متغيرات البيئة التنافسية. كما أنه عملية اتخاذ قرارات تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية وتدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها.

المراجع:

[1] سملالي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الجزائر 2004، ص 80.

2 *Armand. Dayan, Manuel De Gestion, ELLIPSES/ AUF,Paris,1998, P 331.*

3 سواكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص02، بتصرف.

4 سملالي يحضيه،مرجع سابق ، ص 80.

5 جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2003، ص56.

6 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي و العشرون، دار الكتب، القاهرة،2000، ص46، بتصرف.

7 عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، ط2، 1990، ص08، بتصرف.

8 سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص 84.

9 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003،،ص23.

* *Gestion Stratégique Des Ressources Humaines*

10 على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص42، بتصرف.

11 سملالي يحضيه، مرجع سابق، ص 86.

12 مرجع سابق، ص 86.

13 زهير الصباغ وعبد العزيز أبو نبعة، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990، ص285، بتصرف.

14 Bélanger L. Et Al., Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines, Chicoutimi, Gaetan Morin, 1999, P125.

15 Armand Dayan, Op.Cit, P 331.

16 Bélanger L. Et Al.,Op.Cit, P125.

17 عبد الله العمر فؤاد، دليم القحطاني، تطوير الموارد البشرية في الشركات الصناعية السعودية المرتبطة بالتصدير في ظل عالمية السوق: دراسة تطبيقية، مجلة الإداري، السنة22، العدد80، مارس 2000، ص24.